Лекция №6. 15.03.2024

При сборе требований следует соблюдать принцип Парето: 80% ценности продукта заключены в 20% требований к нему.

Если в проекте недостаточно квалифицированных специалистов, то можем снизить последствия данного риска, применив следующие действия:

1. привлечь экспертов консультантов на начальных этапах;

2. учитывать в оценках трудоемкости издержки на обучение сотрудников;

3. уменьшить потери от текучести кадров, привлекая на начальном этапе избыточное число участников;

4. учесть в оценках «время разгона» для новых сотрудников.

Третий главный программный риск.

Для установления доверительных отношений с заказчиком необходимо предпринимать следующие шаги:

1. Постоянное взаимодействие.

2. Согласование пользовательских интерфейсов и разработка прототипа продукта.

3. Периодические поставки тестовых версий конечным пользователям для их оценки.

(К четвертому пункту списка рисков?) При планировании работ по проекту часто забывают:

1. Обучение;

2. Координация работ;

3. Уточнение требований;

4. Управление конфигурациями;

5. Разработка автотестов;

6. Создание тестовых данных;

7. Обработка запросов на изменения.

Не стоит надеяться, что участники проекта будут каждую неделю по 40 часов работать именно над вашим проектом. Есть множество причин, по которым они смогут работать по проекту 100% своего времени. К списку наиболее распространенных причин этого относятся:

1. сопровождение действующих систем;

2. повышение квалификации;

3. участие в подготовке технико-коммерческих предложений;

4. участие в презентации;

5. административная работа (отчеты);

6. отпуска, праздники, больничные.

Рекомендация планировать, что разработчики, назначенные в ваш проект, на 100% будут реально работать над вашими задачами в среднем от 24 до 32 часов в неделю.

**Манипулирование ресурсами**

В качестве основных мер, связанных с изменениями в области ресурсного планирования, могут быть рассмотрены:

1. увеличение интенсивности работ (увеличение продолжительности рабочего дня или недели) – применяется, когда угроза срыва сроков связана с ошибками календарного планирования и при этом отклонение незначительно; минимальные дополнительные материальные издержки за счет оплаты сверхурочных. Недостатки: недовольство рабочей группы.

2. замена исполнителей – применяется, когда угроза срыва сроков или ухудшение качества продукта связаны с ошибками в ресурсном планировании (низкая квалификация исполнителя или психологическая несовместимость в группе). Преимущества: не увеличивается рабочая группа (нет доп. расходов), не ухудшается управляемость. Недостатки: дополнительные затраты времени на адаптацию нового сотрудника.

3. материальное стимулирование (введение системы премиальных, увеличение ставки заработной платы, введение сдельной оплаты труда) – применяется в случае необходимости проведения работ с повышенной интенсивностью в течение длительного времени (более 2 недель). Преимущества: увеличивается производительность рабочей группы. Недостатки: увеличение стоимости проекта. При частом применении возможно снижение эффекта от применения.

4. привлечение дополнительных исполнителей (увеличение численности рабочей группы за счет сотрудников компании) – применяется в случае необходимости изменения рамок проекта, а также при неправильном ресурсном планировании, которое влечет недопустимое увеличение длительности проекта. Преимущества: привлечение сотрудников из штата компании, что экономит денежные средства. Недостатки: дополнительные затраты времени на адаптацию сотрудников.

5. привлечение субподрядчиков (привлечение сторонних организаций для выполнения работ) – применяется в случае изменения требований заказчика к конечному продукту, когда привлечение субподрядчиков позволяет получить продукт, не входящий в номенклатуру компании, или когда желаемые результаты не могут быть достигнуты с использованием только внутренних резервов компании. Преимущества: возможно сокращение длительности проекта, возможно высвобождение собственных ресурсов для использования в других проектах. Недостатки: увеличение стоимости проекта, увеличение риска срыва сроков и ухудшение качества.

**Манипулирование временем**

В качестве основных мер, связанных с изменениями в области временного планирования, могут быть рассмотрены:

1. Изменение сроков завершения работ – реализуется 2-мя способами:

А) переброска ресурсов внутри проекта – изменение количества ресурсов, выделенных для критических и не критических работ; применяется в случае, когда есть угроза срыва сроков и имеются не критические работы, ресурсы с которых могут быть временно переброшены на критические;

Б) ну и пофиг.